

## **Kinerja PT Wotraco Bali Raya (Ditinjau dari *Balanced Scorecard*)**

FRESSATRIA  
MADE ANTARA  
PUTU UDAYANI WIJAYANTI\*)

PS Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Udayana  
Jl. PB. Sudirman Denpasar 80232 Bali

\*) Email : jepun\_jegeg@yahoo.co.id

### **ABSTRACT**

#### **Performance PT Wotraco Bali Raya (In terms of Balanced Scorecard)**

Balanced scorecard is a management system for companies to invest in the long term order to achieve certain financial results that enable the development of a business organization rather than simply managing the bottom line to boost short-term results. The purpose of this study was to determine the performance of PT Wotraco Bali Raya viewed from four perspectives of balanced scorecard namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective of the year 2009 till 2011. The research was conducted in PT Wotraco Bali Raya which is housed in the 116 Tukad Pakerisan Denpasar. Types of data collected include quantitative and qualitative data. Data collection methods used were interviews, observation, and study documentation. The results showed the performance of PT Wotraco Bali Raya from 2009 till 2011 from a financial perspective gained an average of 169.87% current ratio, debt to total assets ratio of 203.14%, and the net profit margin of 22.12%. From the perspective of the customer, the customer growth rate obtained for 2.43%, and the rate of repeat customers and customer satisfaction is not still provide a positive perception or satisfied. From the perspective of internal business process efficiency product order transaction completion time obtained an average of 1.29 MCE. From the perspective of learning and growth, the level of productivity of employees earned an average of Rp. 1,088,821.18, the retention rate of employees earned an average of 3.33%, and the level of employee satisfaction provides a positive perception or satisfied. Based on this research, the authors suggestion is the need for companies raise funds, to maintain quality of service to customers, and maintaining the reservation service.

*Keyword: Performance, Companies, Balanced Scorecard*

### **1. Pendahuluan**

#### **1.1 Latar Belakang**

Secara umum tujuan perusahaan adalah memperoleh laba dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Cara yang harus dilakukan untuk mengetahui seberapa efektif strategi yang dijalankan maka perusahaan harus menggunakan sistem penilaian manajemen yang diuraikan dari strategi dan kapabilitas yang

dimiliki perusahaan (Louis,2002). Perusahaan-perusahaan yang menghasilkan tingkat keuntungan tinggi akan selalu dianggap sukses atau memiliki kinerja yang baik, padahal ada kemungkinan bahwa keuntungan yang tinggi tersebut diciptakan dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000: 19).

PT Wotraco Bali Raya berdiri sejak 20 November tahun 1995 namun operasionalnya baru berjalan tahun 1996. Dasar hukum terbentuk perusahaan di depan notaris dengan No TDUP (Tanda Daftar Usaha Perdagangan): 22.09.1.52.02200 dan Nomor Surat Izin Usaha Perdagangan Kecil (SIUPK) 0526/22.09/PK/2005 serta nomor NPWP 017553777903000..PT Wotraco Bali Raya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan pupuk, obat – obatan anti hama, dan alat – alat pertanian. Kegiatan usahanya meliputi penjualan pupuk organik, pupuk non organik, obat – obatan anti hama rayap, dan alat – alat pertanian. Selain itu, PT Wotraco Bali Raya juga menyediakan jasa fogging / pengasapan, dan jasa *pest control*.

## **1.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui :

1. kinerja PT Wotraco Bali Raya dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. kinerja PT Wotraco Bali Raya secara keseluruhan dari keempat perspektif *balanced scorecard*.

## **2. Metodologi Penelitian**

### **2.1 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT Wotraco Bali Raya yang bertempat di jalan Tukad Pakerisan No.116 Denpasar. Penelitian ini dilakukan dari bulan Oktober sampai Desember 2012. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan lokasi penelitian secara sengaja dengan dasar pertimbangan sebagai berikut: (1) PT Wotraco Bali Raya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan pupuk, obat – obatan anti hama, dan alat – alat pertanian dengan melakukan penjualan produk ke berbagai kalangan masyarakat maupun instansi tertentu, serta sudah berpengalaman di bidangnya, (2) PT Wotraco Bali Raya dalam menjalankan unit usahanya masih menggunakan tolok ukur yang hanya berfokus pada perspektif keuangan.

### **2.2 Metode Pengumpulan Data, Variabel Penelitian dan Metode Analisis**

Metode pengumpulan data yang digunakan: (1) Studi wawancara, (2) Studi observasi, (3) Studi dokumentasi. Variabel penelitian yaitu: (1) Perspektif keuangan, (2) Perspektif pelanggan, (3) Perspektif proses bisnis internal, (4) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan.

### 2.3 Metode Analisis Data

Variabel-variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan metode deskriptif kuantitatif yang digunakan untuk mengetahui kinerja PT Wotraco Bali Raya.

### 2.4 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, sampel responden yang digunakan adalah pelanggan tetap sebanyak 30 orang, pelanggan tidak tetap sebanyak 25 orang dan dipilih dengan metode *accidental sampling*, sedangkan sampel karyawan sebanyak 9 orang dipilih dengan *sensus sampling*. Sedangkan tingkat pengambilan sampel kepuasan variabel kuantitatif seperti tingkat kepuasan karyawan, pelanggan tetap maupun dan tidak tetap digunakan skor/*skala likert* dengan tingkat jawaban yaitu, 5 = Sangat puas, 4 = Puas, 3 = Cukup puas, 2 = Tidak puas, 1 = Sangat tidak puas.

## 3 Hasil dan Pembahasan

### 3.1 Kinerja PT Wotraco Bali Raya dari Perspektif Keuangan

Kinerja PT Wotraco Bali Raya diukur dengan menggunakan :

a. Rasio likuiditas (*current ratio*)

Rasio likuiditas mengukur sebaik apa perusahaan dapat memenuhi kewajibannya (Riyanto, 2001). Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Pasiva lancar}} \times 100\% \quad (1)$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{\text{Rp. 62.847.465,00}}{\text{Rp.43.604.467,00}} \times 100\% = 144,3\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{\text{Rp. 75.241.481,00}}{\text{Rp.40.049.022,00}} \times 100\% = 187,87\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{\text{Rp. 88.814.237,00}}{\text{Rp.50.002.553,00}} \times 100\% = 177,62\%$$

Hasil analisis di atas yang diukur dengan *current ratio* pada tahun 2009 sebesar 144,13%. Pada tahun 2010 mengalami peningkatan yakni 187,87% dan pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 10,25% menjadi 177,62%. Rasio keuangan tahun 2009 s.d 2011 dinilai baik karena berada di antara standar rata-rata 126 s.d 186%.

b. Rasio solvabilitas (*Total assets to debt ratio*)

Rasio solvabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka panjangnya atau kewajiban-kewajibannya apabila perusahaan dilikuidasi (Igit, 2009). Rumus yang digunakan adalah

$$\text{Total Assets to Debt Ratio} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}} \times 100\% \quad (2)$$

$$\begin{aligned}\text{Tahun 2009} &= \frac{\text{Rp. 81.772.465,00}}{\text{Rp. 43.604.467,00}} \times 100\% = 187,53\% \\ \text{Tahun 2010} &= \frac{\text{Rp. 88.741.481,00}}{\text{Rp. 40.049.022,00}} \times 100\% = 221,85\% \\ \text{Tahun 2011} &= \frac{\text{Rp. 100.164.237,00}}{\text{Rp. 50.002.553,00}} \times 100\% = 200,31\%\end{aligned}$$

Hasil analisis di atas yang diukur dengan *total assets to debt ratio* pada tahun 2009 sebesar 187,53%. Pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 34,05% menjadi 221,85%. Dan pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 21,27% menjadi 200,31%. Rasio keuangan pada tahun 2009 s.d 2011 dinilai baik karena mencapai nilai rata-rata sebesar 203,14% dan berada diantara standar rata-rata 189 s.d 217%.

c. Rasio rentabilitas (*net profit margin*)

Rasio rentabilitas mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut (Munawir, 2000). Rumus yang digunakan adalah

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal bersih}} \times 100\% \quad (3)$$

$$\begin{aligned}\text{Tahun 2009} &= \frac{\text{Rp. 8.537.352,00}}{\text{Rp. 38.167.998,00}} \times 100\% = 22,37\% \\ \text{Tahun 2010} &= \frac{\text{Rp. 10.404.461,00}}{\text{Rp. 48.692.459,00}} \times 100\% = 21,37\% \\ \text{Tahun 2011} &= \frac{\text{Rp. 11.310.094,00}}{\text{Rp. 50.002.553,00}} \times 100\% = 22,62\%\end{aligned}$$

Hasil analisis diatas yang diukur dengan *net profit margin* pada tahun 2009 sebesar 22,37%. Pada tahun 2010 mengalami penurunan yakni 1% menjadi 21,37%. Dan pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 1,25% menjadi 22,62% Rasio keuangan tahun 2009s.d 2011 dinilai baik karena berada dalam standar yaitu 21,34 s.d 22,66%.

### 3.2 Kinerja PT Wotraco Bali Raya dari Perspektif Pelanggan

Kinerja PT Wotraco Bali Raya diukur dari :

a. Pertumbuhan pelanggan

Pertumbuhan pelanggan dihitung dengan membandingkan jumlah pelanggan tahun 2010 dikurangi jumlah pelanggan tahun 2009 dibagi dengan jumlah pelanggan tahun 2009, serta jumlah pelanggan tahun 2011 dikurangi jumlah pelanggan tahun 2010 dibagi dengan jumlah pelanggan tahun 2010 yang dinyatakan dalam persentase. Kinerja Pertumbuhan pelanggan dinilai

kurang baik karena setiap tahun selalu mengalami penurunan seperti yang ada pada Tabel 1.

Tabel 1. Pertumbuhan Pelanggan PT Wotraco Bali Raya Tahun 2009 s.d 2011

Tahun	Jumlah Pelanggan (orang)	Pertumbuhan Pelanggan	
		Orang	(%)
2009	3.210	-	-
2009-2010	3.115	- 95	- 2,96
2010-2011	2.980	- 135	- 4,33
Rata-rata		-115	-3,64

b. Kepuasan Pelanggan Tetap dan Pelanggan Tidak Tetap PT Wotraco Bali Raya

1. Pelanggan tetap

Pelanggan tetap PT Wotraco Bali Raya sebanyak 30 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi pembentuk kepuasan pelanggan (1) Bukti langsung puas dengan pelayanan Perusahaan dengan skor rata-rata 3,91, (2) Keandalan puas dengan pelayanan Perusahaan dengan skor rata-rata 3,94, (3) Daya tanggap puas dengan pelayanan Perusahaan dengan skor rata-rata 3,85, (4) Jaminan puas dengan pelayanan Perusahaan dengan skor rata-rata 3,99, (5) Empati puas dengan pelayanan Perusahaan dengan skor rata-rata 3,99.

2. Pelanggan Tidak Tetap

Pelanggan tidak tetap PT Wotraco Bali Raya sebanyak 25 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi pembentuk kepuasan pelanggan (1) Bukti langsung puas dengan pelayanan Perusahaan dengan skor rata-rata 3,47, (2) Keandalan puas dengan pelayanan Perusahaan dengan skor rata-rata 3,59, (3) Daya tanggap puas dengan pelayanan Perusahaan dengan skor rata-rata 3,56, (4) Jaminan puas dengan pelayanan Perusahaan dengan skor rata-rata 3,93, (5) Empati puas dengan pelayanan Perusahaan dengan skor rata-rata 3,56.

### 3.3 Kinerja PT Wotraco Bali Raya dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja proses bisnis internal diukur menggunakan *manufacturing cycle efficiency* (MCE) :

1. Transaksi Pemesanan Produk

Transaksi pemesanan produk dapat dihitung dengan :

$$MCE = \frac{190}{147,7} = 1,29$$

Hasil analisis transaksi pemesanan produk dinilai telah berjalan efisien karena pengolahan transaksi pemesanan produk lebih besar dari 1. Proses transaksi pemesanan produk dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Waktu Standard dan Waktu Realisasi Proses Pemesanan Produk PT Wotraco Bali Raya

No	Waktu Proses	Waktu Standar (menit)	Waktu Realisasi (menit)		
			28 November 2012	5 Desember 2012	8 Desember 2012
1	Waktu Mengisi formulir	10	8	10	9
2	Waktu memproses data	15	14	13	12
3	Waktu pemeriksaan barang	20	15	18	20
4	Waktu pengepakan barang	25	20	24	25
5	Waktu pengiriman barang	120	65	80	110
<b>Jumlah waktu proses</b>		<b>190</b>	<b>122</b>	<b>145</b>	<b>176</b>

### 3.4 Kinerja PT Wotraco Bali Raya dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan :

#### 1. Produktifitas Karyawan

Tolok ukur yang dipakai rasio produktifitas karyawan yaitu persentase perbandingan antara laba bersih perusahaan pada periode tertentu dengan jumlah karyawan pada periode tersebut.

$$\text{Tingkat produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah karyawan}} \quad (4)$$

Hasil analisis dari tingkat produktifitas karyawan dinilai baik yang ditunjukkan oleh produktifitas karyawan meningkat setiap tahun. Selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Produktifitas Karyawan PT wotraco Bali Raya Tahun 2009 s.d 2011

Tahun	Jumlah Karyawan	Laba bersih	Produktivitas Karyawan (Rp/orang)	Perubahan (Rp)
2009	10	8.537.352,00	853.735,2	-
2010	9	10.404.461,00	1.156.051,22	302.316,02
2011	9	11.310.094,00	1.256.677,11	100.625,89
<b>Rata-rata</b>			<b>1.088.821,18</b>	<b>201.470,95</b>

#### 2. Retensi Karyawan

Tolok ukur yang dipakai rasio retensi karyawan yaitu persentase perbandingan antara jumlah karyawan yang keluar pada periode tertentu dengan jumlah karyawan yang ada pada periode bersangkutan.

$$\text{Tingkat retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\% \quad (5)$$

Hasil analisis dari tingkat retensi karyawan dinilai cukup baik karena jumlah karyawan yang keluar hanya sebanyak 1 orang yaitu pada tahun 2010. Selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Retensi Karyawan PT Wotraco Bali Raya Tahun 2009 s.d 2011

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Karyawan yang Keluar (orang)	Retensi Karyawan (%)
2009	10	1	10,00
2010	9	0	0.00
2011	9	0	0.00
<b>Rata – rata</b>			<b>3,33</b>

### 3. Kepuasan Karyawan

Jumlah sampel responden karyawan PT Wotraco Bali Raya sebanyak 9 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi pembentuk kepuasan karyawan (1) Kerja secara mental puas dengan skor rata-rata 3,88, (2) Gajaran puas dengan skor rata-rata 3,48, (3) Kondisi kerja puas dengan skor rata-rata 3,86, (4) Rekan kerja puas dengan skor rata-rata 3,66, (5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan puas dengan skor rata-rata 3,9.

### 3.5 Kinerja PT Wotraco Bali Raya Secara Komprehensif Berdasarkan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Tabel 5. Kinerja PT Wotraco Bali Raya Tahun 2009 s.d 2011 Secara Komprehensif Berdasarkan Empat *Balanced Scorecard*

No	Perspektif	Aspek	Rata-rata		Kinerja
1	Keuangan				
	• Rasio Likuiditas	<i>Current Ratio</i>	169,87	126 s.d 186	Baik
	• Rasio Solvabilitas	<i>Total Assets to Debt Ratio</i>	203,14	189 s.d 217	Baik
	• Rasio Rentabilitas	<i>Net Profit Margin</i>	22,12	21,34 s.d 22,66	Baik
2	Pelanggan				
	• Pertumbuhan Pelanggan	Jumlah Pelanggan	3,64	-	Kurang Baik
	• Kepuasan Pelanggan Tetap	Bukti Langsung	3,91	3,4 - 4,2	Puas
		Keandalan	3,94	3,4 - 4,2	Puas
		Daya Tanggap	3,85	3,4 - 4,2	Puas
		Jaminan	3,99	3,4 - 4,2	Puas
		Empati	3,99	3,4 - 4,2	Puas
		Bukti Langsung	3,47	3,4 - 4,2	Puas

No	Perspektif	Aspek	Rata-rata		Kinerja
	• Kepuasan Pelanggan Tidak Tetap	Keandalan	3,59	3,4 – 4,2	Puas
		Daya Tanggap	3,56	3,4 – 4,2	Puas
		Jaminan	3,93	3,4 – 4,2	Puas
		Empati	3,56	3,4 – 4,2	Puas
3	Proses Bisnis Internal				
	• Transaksi pemesanan produk	MCE	1,29	1	Efisien
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan				
	• Produktifitas Karyawan	Pendapatan Bersih	Rp.1.088.821,18	-	Baik
	• Retensi Karyawan	Perputaran Karyawan	3,33	-	Baik
	• Kepuasan Karyawan	Kerja Secara Mental	3,88	3,4 – 4,2	Puas
		Ganjaran	3,48	3,4 – 4,2	Puas
		Kondisi Kerja	3,86	3,4 – 4,2	Puas
		Rekan Kerja	3,66	3,4 – 4,2	Puas
		Keseuaian Kepribadian dengan Pekerjaan	3,9	3,4 – 4,2	Puas
Kesimpulan : Secara Umum Kinerja PT Wotraco Bali Raya					baik

#### 4 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis *balanced scorecard* pada PT Wotraco Bali Raya yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan.

- Kinerja PT Wotraco Bali Raya berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut.
  - Kinerja PT Wotraco Bali Raya ditinjau dari perspektif keuangan tahun 2009 s.d 2011 menggunakan Rasio likuiditas, yang diukur dengan *current ratio* diperoleh nilai baik, sedangkan rasio solvabilitas, yang diukur dengan *total assets to debt ratio* dinilai baik, dan rasio rentabilitas yang diukur dengan *net profit margin* pada tahun 2009 s.d 2011 dinilai baik.
  - Kinerja PT Wotraco Bali Raya ditinjau dari perspektif pelanggan tahun 2009s.d 2011 diukur dengan menggunakan tingkat pertumbuhan pelanggan kurang baik, dan tingkat kepuasan pelanggan tetap maupun tidak tetap memberikan persepsi positif atau puas.
  - Kinerja PT Wotraco Bali Raya ditinjau dari perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan *manufacturing cycle efficiency* (MCE) yaitu, proses pemesanan produk yang dinilai telah berjalan dengan efisien.
  - Kinerja PT Wotraco Bali Raya ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan produktifitas karyawan dinilai baik, retensi karyawan dinilai baik, dan tingkat kepuasan karyawan memberikan persepsi positif atau puas.
- Berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu, perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan,



meskipun ada satu aspek menunjukkan kinerja kurang baik, tetapi secara umum kinerja PT Wotraco Bali Raya menunjukkan kinerja yang baik.

## **5 Ucapan Terima Kasih**

Kepada Pimpinan dan seluruh karyawan PT Wotraco Bali Raya atas ijin penelitian yang diberikan untuk penelitian ini.

## **Daftar Pustaka**

- Igit. 2009. *Analisis Rasio Likuiditas, Solvabilitas, dan Rentabilitas*. <http://igit-10206917.blogspot.com/2009/11/analisis-rasio-likuiditas-solvabilitas.html>. Diunduh Juli 2012
- Kaplan, R. S dan David, P. N. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Louis, R.B. 2002. *Pengantar Bisnis*. Jilid I. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Munawir, S. 2000. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Keempat. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Riyanto, B. 2001. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Edisi ke-4. Penerbit BPFE, Yogyakarta.